

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Г. Ф. Каячев
«___» _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

080400.38.03.03 «Управление персоналом организаций»

**Совершенствование системы оценки персонала
(на примере Управления образования МО «Нижнеудинский район»)**

Руководитель _____ доцент, к.с.н.

В.В. Лунев

Выпускник _____

А.А. Жулькина

Нормоконтролер _____

Т. П. Лихачева

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Теоретико-методические основы системы оценки персонала организации.....	7
1.1 Сущность и содержание процесса оценки персонала организации.....	7
1.2 Виды и методы оценки персонала организации.....	17
1.3 Особенности оценки персонала государственных (муниципальных) организаций	31
2 Анализ системы оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район».....	37
2.1 Общая характеристика организации.....	37
2.2 Анализ персонала Управления образования МО «Нижеудинский район».....	45
2.3 Современное состояние оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район».....	50
3 Разработка мер совершенствования оценки персонала (на примере Управления образования МО «Нижеудинский район»).....	56
3.1 Обоснование совершенствования оценки персонала (на примере Управления образования МО «Нижеудинский район»).....	56
3.2 Мероприятия по совершенствованию оценки персонала (на примере Управления образования МО «Нижеудинский район»)....	62
3.3 Экономическое обоснование.....	72
Заключение	75
Список использованных источников	77

ВВЕДЕНИЕ

В ряду важнейших задач, выдвинутых современными реалиями российской экономики, особое место принадлежит комплексу мер по совершенствованию и развитию методов управления предприятиями.

Если раньше при административно-командной системе технократический подход к управлению и хозяйствованию на уровне предприятий приводил к тому, что во главу угла ставились производственные планы и программы, структуры, административные распоряжения и прочее, то сегодня роль человеческого фактора существенно повысилась.

В условиях рыночной экономики ключевым моментом конкурентоспособности и эффективности производства стало присутствие на предприятиях человеческих ресурсов, способных профессионально решать поставленные перед ними задачи.

В связи с этим успешная деятельность любого предприятия просто невозможна без всестороннего анализа трудовых характеристик, который позволяет более точно оценить технико-экономический потенциал и определить резервы наиболее рационального использования персонала организации, совершенствовать организацию, условия труда и его оплату, найти пути нормализации социально-трудовых отношений в коллективе.

Одним из важнейших направлений этого анализа является комплекс мероприятий по оценке эффективности труда отдельных сотрудников, их групп и всего персонала предприятия в целом, основная цель которых заключается в том, чтобы повысить эффективность и результативность деятельности предприятия путем извлечения наибольшей пользы и получения максимальной отдачи от деятельности его персонала.

Кроме того, оценка работы персонала может служить в качестве инструмента, способного посодействовать руководителю при достижении целей, стоящих перед организацией и подразделением. Однако при этом

руководитель должен не только хорошо разбираться в существующих методах оценки, но и уметь выбирать.

Меняются требования, предъявляемые к организациям, в соответствии методы, лучше подходящие, как при принятии административных решений, так и при принятии решений, связанных с развитием работников.

Этим и объясняется актуальность выбранной темы - меняется характер труда, меняется сам человек, с этим, надо находить и разрабатывать новые, более действенные, соответствующие новым условиям методы управления персоналом, в том числе и методы оценки сотрудников.

Вместе с тем, в управлении персоналом проблемы оценки остаются наименее разработанными в теоретическом и практическом плане.

Целью данной работы является усовершенствование системы оценки персонала в Управлении образования МО «Нижнеудинский район».

Исходя из цели ставятся следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретико – методические основы оценки персонала организации.
2. Проанализировать систему оценки персонала в Управлении образования МО «Нижнеудинский район».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию методов оценки персонала в Управлении образования МО "Нижнеудинский район.

Предметом исследования является технология и методы оценки персонала.

Объектом исследования – Управление образования МО «Нижнеудинский район»

Теоретической основой данной работы являются исследования отечественных и зарубежных ученых в области управления, эффективности управленческого труда и ее оценки, а именно таких авторов как: Е.А. Борисова, В.Р. Веснин, П.В. Журавлев, В.В. Зайцев, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Е.В. Маслов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанные рекомендации, представляют практический интерес для формирования оптимальной системы оценки персонала.

Работа представлена в трех главах. В первой главе приводится теоретический материал, раскрывающий, непосредственно тему работы. Во второй главе изучается оценка персонала в исследуемой организации, а в третьей главе по результатам анализа разрабатываются рекомендации по совершенствованию оценки персонала.

1 Теоретико-методические основы системы оценки персонала организации

1.1 Сущность и содержание процесса оценки персонала организации

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям рабочего места или должности. Она сопутствует реализации каждой технологии работы с персоналом, поэтому выступает своеобразным "сквозным" видом кадровой работы. Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов [1].

Цель оценки результатов деятельности персонала заключается в определении степени эффективности его труда. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой, и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности [2].

Административные цели: повышение по службе, понижение, перевод, прекращение трудового договора. Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку помогает ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и

самоуважению. Продвижение по службе – отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующего. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и бедняга оказывается на такой должности, где он или она еще могут приносить какую-то пользу, но не будут блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации[3].

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение[2].

Информационные цели. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться[3].

Мотивационные цели. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности.

Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению в будущем.

Таким образом, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т. е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе[4].

Задачи оценки персонала:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала [5].

Особая задача этой оценки - отбор так называемого «ключевого персонала», формирование «кадрового ядра» организации, предопределяющего как ее текущее функционирование, так и развитие.

Тщательный отбор «ключевого персонала» рассматривается западными фирмами как своего рода гарантия обеспечения наилучшего помещения капитала, направленного на приобретение и развитие человеческих ресурсов[5].

Речь идет об отборе не только лучших на данный момент работников, но и способных активно влиять на непрерывный процесс обновления

производства. Необходимо определить временные границы, в которых организация может рассчитывать на эффективную отдачу работника.

Наконец, надо наметить конкретные меры кадрового развития, которые должны быть индивидуальными, а для этого необходимо выяснить, чего именно не хватает данному работнику или кандидату на работу в компании.

В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку[6].

Субъекты оценки персонала:

- линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;

- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;

- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки[7].

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена[8].

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала.

Критерий оценки персонала — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности[9].

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

- профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

- деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

- морально-психологические критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

- специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности[10].

При проведении оценки персонала также учитываются различные факторы, влияющие на персонал и организацию. Все эти факторы и их содержание представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно- биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности

Окончание таблицы 1

Факторы	Содержание факторов
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Акционирование организаций Инфляция Банкротство Безработица и др.

Оценка персонала имеет особое значение в силу значимости их работы. Многие методы оценки и подходы, которые используются сегодня, сложились уже в прошлом веке. В то же время эволюция этих методов происходит постоянно. Рассмотрим три наиболее интересных подхода к оценке управленческого персонала: гуманистический, ситуационный и деятельностный [11].

1. *Гуманистический подход* к оценке руководителей - сущность подхода состоит в том, чтобы раскрыть все лучшие стороны, успехи в труде

оцениваемого руководителя, в тактичной форме указать недостатки в работе, сосредоточив основное внимание на истоках, предложить средства преодоления недостатков, а если они существенны, то предложить другую деятельность, в большей степени соответствующую индивидуальным особенностям оцениваемого руководителя.

Оценка должна формироваться как "перебор" различных вариантов наилучшей творческой деятельности, быть связанной с проблемами профессионального совершенствования работника и перспективами его профессионального роста.

Лучший способ переориентировать работника с обесцененных представлений о некоторых своих профессиональных возможностях на перспективное их проявление в других условиях деятельности - это организованное обучение работника[12].

2. *Ситуационный подход* к оценке руководителей - принцип анализа деятельности в ситуациях. Именно ситуации определяют деятельность руководителя, именно на них он стремится воздействовать.

«Ситуации в деятельности руководителя представляют собой определенные соотношения средств труда, предметов труда и людей - участников производства, объединенных совместной деятельностью» [13].

Главная особенность ситуаций состоит в том, что одни и те же ситуации могут возникать на совершенно различных объектах управления. Эта особенность связана с тем, что суть ситуации определяется не столько ее элементами, компонентами, составляющими ситуацию, сколько отношениями между этими элементами[14].

Итак, в процессе деятельности руководителя, какой бы тип управления он не осуществлял, выделяется та или иная часть реальности, включающая людей, предметы и средства труда в их отношении к целям управления. Это динамическое меняющееся целое представляет собой управленческую ситуацию - единицу анализа и управленческого объекта и деятельности самого руководителя.

В качестве основного способа выявления актуальных ситуаций предлагается социологический метод. Он основывается на активном вовлечении в процесс отбора ситуаций широких слоев трудового коллектива, и позволяет учесть традиции, привычки, обычаи, сложившиеся в коллективе, которые могут порождать различного рода барьеры, препятствовать выявлению проблем, действительно тревожащих коллектив и препятствующих выполнению поставленных перед ними задач[16].

3.Деятельностный подход к оценке труда руководителей. Среди существующих в рамках деятельностного направления подходов к оценке можно выделить два наиболее распространенных, в русле которых выполняется большинство исследований. Первый можно определить как личностно-опосредованный, а второй как непосредственно-деятельностный.

Примером первого является подход, опирающийся на "теорию качеств". Согласно ему, успешная или неуспешная деятельность руководителя связывается с наличием у него определенных личностных качеств. Конечно, трудно отрицать существование связи между особенностями личности руководителя и его работой. Такая связь существует и является действительно значимой для результатов его труда. Но на современном этапе развития науки об управлении и психологической науки установить достаточно надежно эти связи не представляется возможным[17].

Сущность второго подхода составляет оценка труда непосредственно по деятельности. К сожалению, на сегодняшний день он разработан значительно меньше, чем подход опосредованной оценки, основанной на теории качеств. Реализация этого подхода затруднена набором характеристик деятельности руководителя, которые могли бы быть положены в основу оценки его труда[18].

Оценка труда может проводиться на основе осуществления управления руководителем, на основе результатов его деятельности, а также носить комплексный характер, то есть соединять в себе оценку выполнения

процессов управления и оценку результатов труда. По мнению некоторых исследователей, наиболее перспективным представляется третий вариант подхода к оценке на основе деятельностного принципа, носящего комплексный характер [19].

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие организации, должен способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников, а не только быть ориентированным на оценку работы персонала за прошедший период. Тем более неправильно бы было рассматривать оценку как основу для сокращения штатов. Если сотрудник рассматривается как "человеческий капитал", то было бы неправильно "списывать" те средства, которые организация уже вложила в него. Нужно думать о способах повышения отдачи на вложенный (созданный) в организации человеческий капитал[20].

Современные технологии оценки и аттестации персонала – это прежде всего способы повышения отдачи от этого капитала, поиск путей наилучшим образом распорядиться этими корпоративными ресурсами. Это не означает, что по завершении оценки и аттестации рабочие места за сотрудниками всегда сохраняются, что в худшем случае все ограничивается ротацией кадров, подбором другой должности в рамках компании. Но бережное отношение к высокопрофессиональным кадрам, на подготовку и обучение которых могли быть затрачены значительные корпоративные ресурсы, к кадрам, имеющим к тому же опыт работы в данной компании, становится доминирующей тенденцией современного корпоративного управления[21].

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие компании, намного эффективней. Наиболее успешные западные компании ставят перед своими сотрудниками более жесткие требования и цели, прямо и в значительной степени связывают вознаграждение своих сотрудников и менеджеров со степенью достижения этих целей. В этих компаниях процесс оценки персонала направлен на будущее компании, на реализацию не только краткосрочных, но и долгосрочных планов.

Таким образом, оценка работы персонала компании - это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места. Это многоцелевая процедура, которая при правильном применении влияет на оптимизацию ряда бизнес-процессов компании. Главными задачами оценки работника являются определение перспектив роста сотрудника, выявление его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность при приеме на работу[22].

Оценка персонала представляет собой определенную систему, имеющую достаточно сложную структуру, позволяющую выполнять регулятивную функцию в отношении деятельности оцениваемых управленческих работников. Существует большое количество "за" и "против" официальной оценки управленческих работников. Аргументом в ее пользу является то, что она способствует решению ряда управленческих задач. Например, помогает руководству определить, кому следует повысить зарплату, кого - повысить в должности, а кого - уволить.

Оценка, особенно объективная, побуждает работников работать более результативно. Наличие соответствующей программы и гласность результатов ее выполнения развивают инициативу и вызывают чувство ответственности, стимулируют стремление работать лучше. Такая оценка служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений и увольнений, дает материал для разработки вопросов по найму, позволяет получить необходимую информацию для определения размеров зарплаты и вознаграждения работникам. Сегодня в некоторых организациях одним из важнейших принципов работы с кадрами является требование объективно оценивать управленческого работника по деловым и личностным качествам[23].

1.2 Виды и методы оценки персонала организации

Нужно сказать, что традиционно деятельность сотрудников оценивают с нескольких точек зрения — по достигнутым результатам (управление по результатам), по выполнению функций (аттестация деятельности), по профессиональному потенциалу (личностным и деловым качествам).

Каждый из подходов, безусловно, имеет свои сильные и слабые стороны.

Если оценка проводится только с точки зрения качества, можно упустить из виду цель и смысл выполнения работы. И, наконец, большой профессиональный потенциал — еще не гарантия эффективной работы: при низкой мотивации сотрудник может не использовать свой потенциал в полной мере. Увидеть целостную картину, получить наиболее точную и полную характеристику сотрудника позволяют технологии, объединяющие несколько методов оценки[24].

Для правильного и плодотворного подбора персонала необходима экспертная оценка, которая складывается в результате применения различных теоретических методов изучения и анализа, используемых в управленческой деятельности. Однако, их использование целесообразно не только на стадии формирования персонала, но также уже и в сформировавшемся и работоспособном коллективе для оценки деятельности каждого его сотрудника, что необходимо для правильного ведения руководством предприятия кадровой политики[25].

Система оценки персонала включает в себя следующие виды оценки :

Аттестация объекта (работника) — это вид комплексной оценки кадров по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работников.

«Ассессмент» - процесс комплексной оценки персонала, в который одновременно вовлечено несколько кандидатов, выполняющих несколько упражнений. За кандидатами наблюдают специально обученные ассессоры,

определяющие их эффективность по заранее заданным критериям, predetermined требованиями работы[26].

Пример проведения комплексной оценки персонала на предприятии можно рассмотреть через бизнес – процесс «Ассессмент» комплексная оценка персонала.

Цель: Оценка профессиональной пригодности для дальнейшего развития компании.

Вход процесса: Сотрудники требующие оценки их профессиональных качеств.

Выход процесса: Аттестованный сотрудник.

Сроки процесса: 3-6 месяцев.

От целей зависит значимость критериев, набор оценочных методик, состав оценочных экспертов и многое другое, что в конечном итоге определит результат.

Следует четко определить сроки всей процедуры и каждого ее этапа. При этом важно учитывать какие ресурсы будут задействованы и какой объем работ необходимо будет выполнить[27].

На длительность каждого этапа будет влиять:

- количество людей, которые будут оценены;
- степень глубины оценки, количество оцениваемых процедур и время их прохождения.

Проводится организационная подготовка, которая включает издание внутренних распоряжений. Все участники должны быть проинформированы о целях и сроках проведения оценки.

Технология построения процедуры ассессмента представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Технология построения процедуры ассессмента

Процесс	Сроки	Ответственные
Анализ необходимости оценки персонала	14 дней	Руководитель службы кадров, менеджер по управлению персоналом и линейные руководители
<p>Разработка плана проведения аттестации:</p> <p>а) Разработка критериев оценивания (профессиональные, личностные качества и т.д.)</p> <p>б) Формирование оценочной комиссии:</p> <ul style="list-style-type: none"> - руководитель организации - линейные руководители - эксперт со стороны - менеджер по персоналу <p>в) установление процедуры проведения итогов оценивания</p> <p>г) подготовка нормативных документов:</p> <ul style="list-style-type: none"> - приказ - положение <p>д) извещение сотрудников об аттестации (за 1 месяц до аттестации)</p>	14 дней	Начальник службы кадров, менеджер по управлению персоналом
<p>Проведение аттестации</p> <p>а) групповая оценка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - тестирование - психологическое тестирование <p>б) индивидуальная оценка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - собеседование - интервью 	2 недели	Начальник предприятия
<p>Подведение итогов аттестации:</p> <p>а) анализ тестов, собеседования</p> <p>б) оценка уровня сотрудника, отчет.</p> <p>в) презентация с результатами</p> <p>г) обратная связь</p>	1 неделя	Генеральный директор
Приказ по результатам проведенной аттестации		

Оценка объекта (работника)– проведение контрольных мероприятий направленных на контроль деятельности объекта, которые заключаются в

том, чтобы убедиться, что были должным образом, выбраны и применены методы управленческого воздействия на объект[28].

Основная цель процедуры оценки состоит в повышении качества труда сотрудников, хотя этот процесс имеет большое значение, как для определения размеров заработной платы, так и для целей обучения и развития в долгосрочном периоде.

Для того, чтобы добиться объективных результатов в оценке деятельности персонала, руководителю, проводящему оценку, необходимо прежде всего объективно оценивать свои собственные способности и результаты работы и научиться избегать ошибок оценивания (эффект ореола, эффект камертона, ошибка снисходительности и высокой требовательности, центральная тенденция, стереотипизация, конкурентная оценка и др.).

Существует целый комплекс методов оценки работы персонала. Выбор метода (методов) оценки, наилучшим образом отвечающего поставленным целям, рабочим условиям и потребностям организации и сложившейся в ней организационной культуре – это сложнейшая задача [29].

Методы оценки персонала по их направленности.

1. Качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

Матричный - один из самых простых и распространенных описательных методов. Его суть заключается в сравнении фактических качеств работников с набором качеств, требуемых занимаемой должностью.

Метод эталона напоминает предыдущий, но сравнивает фактические данные не с положенными по должности навыками и поведением, а с характеристиками наиболее успешных работников данного направления.

Система произвольных характеристик — тоже распространенный метод. Он предусматривает достаточно свободную (устную или письменную) форму оценки сотрудников. Руководитель или группа руководителей (экспертов) описывают выдающиеся успехи и упущения подчиненных за определенный период их деятельности.

Метод оценки выполнения похож на предыдущий. Экспертами могут быть также руководители, но оценивать они будут не яркие моменты деятельности сотрудника, а всю его работу за определенный период времени.

Метод групповой дискуссии тоже относится к описательным. Он, наверное, наиболее часто используется отечественной практикой. Это беседа группы руководителей или экспертов с работниками относительно их деятельности. Метод групповой дискуссии позволяет по определенным критериям выбрать наиболее активных, самостоятельных, логично рассуждающих людей[30].

2. Комбинированные методы. В их основу положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

К ним относятся:

- тестирование - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов);
- определение коэффициента интеллектуальности сотрудника (количественных показателей качественного уровня решения заранее подготовленных производственных задач).

Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления ("постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда") у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

Система заданной группировки работников предусматривает выбор ограниченного числа факторов оценки, распределение работников по этим факторам на четыре группы ("плохой работник", "удовлетворительный работник", "хороший работник", "отличный работник") и последующую замену плохих работников отличными[31].

3. Количественные методы оценки, в результате применения которых можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности.

Система квалификации по порядку, или метод рангового порядка: группа руководителей, исходя из определенных критериев оценки, располагает оцениваемых сотрудников по порядку - от самого лучшего до самого худшего. Итоговая оценка определяется суммой порядковых номеров, полученных работником за выполнение поставленных задач.

Метод заданной балльной оценки заключается в присвоении заранее установленных баллов за каждое достижение работника с последующим определением его общего делового уровня в виде набранных очков.

Метод свободной балльной оценки состоит в присвоении руководителем или экспертом определенного количества баллов каждому качеству работника. Общая оценка складывается как сумма баллов или как средний балл.

Система графического профиля заключается в изображении каждого из деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике.

Перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не позволяют оценить личность во всех ее проявлениях. В связи с этим вполне логично появление в последние годы нового комплексного метода оценки личности работника - метода оценочных центров, синтезировавшего отдельные элементы перечисленных методов и направлений [32].

Метод оценки персонала - это способы, с помощью которых оцениваются те или иные показатели, их наличие/отсутствие, степень выраженности у того или иного работника.

Метод анкетирования

Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

Описательный метод оценки

Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации

Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод сравнения по парам

В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

При сравнении по парам эффективно использование бланка групповой оценки представленного в таблице 3.

Таблица 3 –Бланк групповой оценки аттестуемых

Фамилии сотрудников	Иванов	Петров	Сидоров	Козлов
Иванов				
Петров				
Сидоров				
Козлов				

На пересечении отметьте фамилию того сотрудника, который в данной паре Вам кажется наиболее эффективным.

Рейтинг или метод сравнения

Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки — список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом

времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач. Учитывается также, насколько экономно сотрудником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого сотрудника по 7-бальной шкале: 7 — очень высокая степень, 1 — очень низкая степень.

Анализ результатов может проводиться либо по соответствию выявленных оценок эталонным, либо сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

Метод заданного распределения

При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Например:

- 10% — неудовлетворительно
- 20% — удовлетворительно
- 40% — вполне удовлетворительно
- 20% — хорошо
- 10% — отлично
- всего — 100 %

Единственное, что требует от работника — списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Метод оценки по решающей ситуации

Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях — "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой

рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника.

Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

Метод шкалы наблюдения за поведением

Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Метод анкет и сравнительных анкет

Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

Интервью

Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии.

Вот пример плана интервью с целью оценки личности. В интервью важно получить информацию о следующих компонентах и характеристиках личности:

- интеллектуальная сфера;
- мотивационная сфера;
- темперамент, характер;
- профессиональный и жизненный опыт;
- здоровье;
- отношение к профессиональной деятельности;
- ранние годы;

- детский сад;
- школа;
- профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное);
- служба в армии;
- отношение к работе на фирме;
- увлечения;
- самооценка возможностей, здоровья;
- семейное положение, отношения в семье;
- формы проведения досуга.

Метод независимых судий

Независимые члены комиссии — 6 -7 человек — задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" — в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк.

Тестирование

Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

1. Квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника.
2. Психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника.
3. Физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике[33].

Метод ассессмент-центра

С помощью этого метода решаются две задачи:

- выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников);
- определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Испытание занимает различное время, так, например, для оценки профессионализма мастера достаточно несколько часов, для менеджера невысокого уровня — один день, для менеджеров среднего звена — два-три дня, чуть более для руководителей и управляющих высшего звена[34].

Вот некоторые из используемых для оценки процедур:

1. Выполнение управленческих действий. За отводимые на выполнение задания два часа испытуемый должен ознакомиться с некоторыми инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, необходимыми для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность фирмы. После окончания двухчасовой работы над заданием с оцениваемым проводится интервью.

2. Обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет выявить умение работать в группе. Членам группы дается материал, с которым надо ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40-50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями в баллах.

3. Принятие решений. Испытуемых разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2-5 лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого испытуемого оценивается экспертами.

4. Разработка и представление проекта. Необходимо за 1 час разработать проект плана развития какого-то рода деятельности, который потом защищается перед экспертами.

5. Подготовка делового письма. Каждый испытуемый готовит деловые письма по разным вопросам и с разных позиций: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т.д.

Действия оценивают эксперты. Иногда практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть очень показательными как для руководства, так и для самого работника[35].

Метод деловых игр

Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей)

Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования

деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов[36].

Метод оценки на основе моделей компетентности

Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Метод "360 градусов оценки"

Сотрудник оценивается своими руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода — получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Метод инцидентов

Сравниваются только достижения и проступки работников за отчетный период. В целях усовершенствования метода оцениваемые факторы следует ранжировать.

Стандарты исполнения

Метод позволяет оценить, достиг ли сотрудник результата, который считается нормой для данной должности. Способы определения рабочих

стандартов: средняя продукция рабочей группы, время выполнения, работы по образцу, экспертное заключение.

Экспертные оценки

Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника.

Критический инцидент

Создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации).

Анализ конкретных ситуаций (кейсы)

Моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника - анализ и подготовка предложений по ее разрешению.

Самооценка

Самоанализ работника по заданным критериям.

Выбирая методы проведения оценки персонала, важно не упускать из виду ее цели, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их подготовки и продвижения[37].

1.3 Особенности оценки персонала государственных (муниципальных) организаций

Становление института муниципальной службы, формирование и развитие его кадрового состава в условиях модернизации общества выступает как сложное многоплановое социальное явление. Важную роль в этом отводится формированию кадрового состава управленческого уровня, причем автоматически этот процесс развиваться не может. Муниципальный служащий, работник высокого профессионального класса не готовится скоротечно. Для полного формирования качеств, соответствующих необходимому стандарту профессионала, требуются многие годы, нередко 10-15 лет [38].

Для государственной (муниципальной) службы основным методом оценки государственных (муниципальных) служащих является аттестация кадров - определение соответствия деловой квалификации, уровня знаний и навыков работника, иных общественно значимых качеств.

Вступивший в силу с 1 июня 2007 года Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 марта 2007 г. № 10 ст. 1152. в статье 18 конкретизировал сроки проведения аттестации: «аттестация муниципального служащего проводится один раз в три года [39].

Для большинства организаций аттестация работников - дело добровольное. Однако есть сотрудники, которые по закону обязаны проходить аттестацию. Например, обязаны проходить аттестацию государственные и муниципальные служащие, сотрудники транспорта, кадастровые инженеры и спасатели[40].

Категории сотрудников, для которых аттестация обязательна, а также основание для аттестации указаны в таблице 4.

Таблица 4 - Сотрудники, аттестуемые в обязательном порядке

Сотрудники	Основания
Государственные и муниципальные служащие	О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ; Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации (утверждено <u>указом</u> Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110); О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 02 марта 2007 г. № 25-ФЗ.
Руководители федеральных государственных унитарных предприятий	О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон РФ от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ.
Педагогические работники	П. 1.1 Положения, утвержденного приказом Минобразования России от 26 июня 2000 г. №1908; П. 1 Положения, утвержденного приказом Минобрнауки России от 6 августа 2009 г. №284
Авиационный персонал и другие работники транспорта	Воздушный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 19 марта 1997 г. № 60-ФЗ; Положение о порядке проведения аттестации лиц, занимающих должности исполнительных руководителей и специалистов организаций и их подразделений, осуществляющих перевозку пассажиров и грузов (утверждено приказом Минтранса России и Минтруда России от 11 марта 1994 г. № 13/11).
Работники таможенной службы	Таможенный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 28 мая 2003 г. № 61-ФЗ; П. 1 Положения, утвержденного приказом ФТС России от 24 декабря 2008 г. №1658.
Спасатели	Об аварийно-спасательных службах и статусе спасателей: Федеральный закон РФ от 22 августа 1995 г. № 151-ФЗ.
Кадастровые инженеры	О деятельности квалификационных комиссий по аттестации кадастровых инженеров: Письмо Минэкономразвития РФ от 29 октября 2010 г. № Д23-4432.

Аттестация, в отличие от обычной оценки персонала, - это формализованная и регулярная процедура. Кроме того, у аттестации и оценки совершенно разный юридический статус и разные последствия. По результатам оценки нельзя уволить сотрудника, а по итогам аттестации можно. Однако увольнение будет правомерным лишь в том случае, если в организации действует положение об аттестации, составленное и утвержденное по всем правилам трудового законодательства[41].

По результатам аттестации муниципального служащего аттестационная комиссия выносит решение о том, соответствует муниципальный служащий замещаемой должности муниципальной службы или не соответствует.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе, в том числе о повышении их в должности, а в случае необходимости рекомендации об улучшении деятельности аттестуемых муниципальных служащих. Результаты аттестации сообщаются аттестованным муниципальным служащим непосредственно после подведения итогов голосования. Материалы аттестации передаются работодателю[42].

По результатам аттестации работодатель принимает решение о поощрении отдельных муниципальных служащих за достигнутые ими успехи в работе или в срок не более одного месяца со дня аттестации о понижении муниципального служащего в должности с его согласия. По результатам аттестации аттестационная комиссия может давать рекомендации о направлении отдельных муниципальных служащих на повышение квалификации» [43].

Целью оценки муниципальных служащих - является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Оценка направлена на улучшение качественного состава персонала. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности[44].

Основными задачами деловой оценки являются:

- определение уровня профессиональной подготовки и служебного соответствия муниципального служащего занимаемой должности;

- решение вопроса о присвоении муниципальному служащему квалификационного разряда;
- выявление перспектив использования потенциальных способностей работника, стимулирование роста его профессионального уровня;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- обеспечение возможности долгосрочного планирования передвижения и подготовки кадров;
- улучшение работы по подбору и расстановке кадров;
- выявление общего кадрового потенциала и оптимальное кадровое обеспечение функциональных задач органов местного самоуправления [45].

Среди особенностей деловой оценки персонала органов муниципального самоуправления можно выделить основные:

- обязательность оценки (конкурса, аттестации) для муниципальных служащих, установленная законодательством Российской Федерации и регионов;
- единые требования к критериям для проведения оценки (конкурса, аттестации) для муниципальных служащих, определенные законодательством Российской Федерации;
- единообразие методов проведения оценки (конкурса, аттестации) для муниципальных служащих;
- предметом оценки компетентности и профессионализма муниципальных служащих высшей категории являются преимущественно личностные качества, средней - деловые, а низшей - профессиональные качества[46].

В системе государственной и муниципальной службы можно выделить два основных вида оценки:

- 1) оценка, проводимая при назначении на должность (при поступлении на службу – «входная» и при должностном перемещении);

2) текущая оценка, периодически проводимая, в форме аттестации

Значение деловой оценки муниципальных служащих, как основного инструмента государственной кадровой политики закреплено в гл.8, ст. 28 закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» [10].

В современном мире одним из основных факторов, определяющих эффективность деятельности местного самоуправления, является уровень профессиональных знаний муниципальных служащих, роль деловой оценки - определить этот уровень.

Деловая оценка базируется на комплексном анализе персонала, результатах его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места.

Оценка муниципальных служащих строится на следующих основных принципах: внепартийность; всеобщность, гласность, периодичность (систематичность) аттестации; объективность и комплексность оценки; коллективность и обоснованность оценки и рекомендаций аттестационной комиссии; обязательность принятия по результатам аттестации организационно-правовых мер ответственности и стимулирования (действенность аттестации) [47].

Степень выраженности факторов оценки характеризуется ее показателями, а также критериями - пороговыми значениями, за которыми состояние факторов будет удовлетворять неким требованиям (критерии являются ориентирами для оценки). Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремлению сотрудников быть успешными.

Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т.п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели[48]. В таблице 5 представлены основные критерии оценки муниципальных служащих.

Таблица 5 - Основные критерии оценки

Группа	Критерии
Профессиональные	Знания, умения, опыт, квалификация
Деловые	Организованность, ответственность, инициативность, эффективность деятельности
Морально-психологические	Самооценка, честность, справедливость, психологическая устойчивость
Интегральные	Авторитет, состояние здоровья, общая культура, культура речи и мышления

Основные методы оценки - прямое изучение личности (тесты, анкеты, интервью, биографический метод, самооценка, самоанализ), экспертное заключение, оценка сослуживцев, начальства, включенное наблюдение, направленное интервью, психо - физиологические и медицинские методы (темперамент, состояние нервной системы), профессиональное перемещение и личностный рост человека, стажировки, конкурс, аттестация, профессионально - квалификационный экзамен[49].

Основные особенности деловой оценки персонала органов муниципального самоуправления:

- обязательность оценки (конкурса, аттестации) для муниципальных служащих, установленная законодательством Российской Федерации и регионов;
- единые требования к критериям для проведения оценки (конкурса, аттестации) для муниципальных служащих, определенные законодательством Российской Федерации;
- единообразие методов проведения оценки (конкурса, аттестации) для муниципальных служащих;
- предметом оценки компетентности и профессионализма муниципальных служащих высшей категории являются преимущественно личностные качества, средней - деловые, а низшей - профессиональные качества[50].

2 Анализ системы оценки персонала в Управлении образования МО "Нижнеудинский район"

2.1 Общая характеристика организации

Полное наименование организации – Управление образования администрации муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район».

Организационно-правовая форма: Бюджетные учреждения.

Форма собственности: Муниципальное образование, собственность субъектов Российской Федерации.

Организация зарегистрирована 13 сентября 1988 года. Орган государственной регистрации: Межрайонная инспекция МНС России №4 по Иркутской области.

Начальник управления образования – Иванова Инна Петровна.

МО «Нижнеудинский район» находится по адресу 665110, Иркутская область, г. Нижнеудинск, ул. Ленина, 23

Реквизиты:

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН) – 1023801893532

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН) – 3835060622

Код ОКПО (Росстат) – 2106151

Код КПП – 383501001 [51]

Нижнеудинский район был образован 15 августа 1924 года по проекту районирования, утвержденного пленумом Иркутского Губисполкома. В этот момент образуется Нижнеудинская районная волость из бывших волостей: Уковской, Алзамайской, Катарбейской, части Шебертинской и города Нижнеудинска.

В 1925 году был создан отдел народного образования. В таблице 6 показано, как менялись наименования организации с момента создания отдела народного образования и до сегодняшнего дня [52].

Таблица 6 – Наименования организации с 1925 года

Год	Наименование
1925-1963	Отдел народного образования исполнительного комитета Нижнеудинского районного Совета рабочих, крестьянских и красноармейских депутатов г. Нижнеудинск Нижнеудинской районной волости Тулунского уезда Иркутской губернии
1965-20.12.1991	Отдел народного образования Нижнеудинского районного Совета депутатов трудящихся Иркутской области
20.12.1991-01.09.1997	Отдел народного образования администрации Нижнеудинского района Иркутской области
01.09.1997-21.04.2000	Отдел образования администрации Нижнеудинского района Иркутской области
21.04.2000-	Управление образования администрации муниципального образования Нижнеудинского района Иркутской области

Управление образования администрации муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район» является структурным подразделением администрации муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район», осуществляющим управление в сфере образования в муниципальном образовании «Нижнеудинский район».

Управление осуществляет функции и полномочия администрации муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район», выполняющей функции и полномочия учредителя, в области управления деятельностью подведомственных образовательных учреждений.

Управление обладает правами юридического лица, имеет лицевые счета, открытые в органах Федерального казначейства, расчетные счета в банках, открытые в соответствии с действующим законодательством, круглую печать, а также другие необходимые для своей деятельности штампы и бланки со своим наименованием. Самостоятельно выступает истцом и ответчиком в судах.

В своей деятельности Управление руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, нормативными правовыми актами Иркутской области, правовыми актами муниципального образования «Нижнеудинский район», а также Положением ОБ УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район» [54].

Расходы на содержание Управления осуществляются за счет средств бюджета муниципального образования «Нижнеудинский район» на основании бюджетной сметы.

Управление выполняет следующие функции:

1) осуществляет организацию предоставления общедоступного и бесплатного начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования по основным общеобразовательным программам, за исключением полномочий по финансовому обеспечению образовательного процесса, отнесенных к полномочиям органов государственной власти субъектов Российской Федерации;

2) осуществляет организацию предоставления дополнительного образования детям (за исключением предоставления дополнительного образования детям в учреждениях регионального значения) и общедоступного бесплатного дошкольного образования на территории Нижнеудинского района, а также организацию отдыха детей в каникулярное время;

3) участвует в планировании, организации, регулировании деятельности муниципальных казенных, бюджетных и автономных образовательных учреждений муниципального образования «Нижнеудинский район» (далее – МОУ);

4) осуществляет методическое сопровождение деятельности педагогических работников МОУ;

5) осуществляет согласование годовых календарных учебных графиков, разрабатываемых и утверждаемых МОУ;

6) осуществляет мониторинг результатов образовательной деятельности в МОУ;

7) осуществляет совместно с уполномоченными органами контроль за строительством и ремонтом МОУ, а также за соблюдением сроков по вводу этих объектов в эксплуатацию и контроль за соответствием зданий и сооружений требованиям безопасности и санитарным нормам;

8) осуществляет взаимодействие со структурными подразделениями администрации муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район»;

9) организует прием населения, рассмотрение жалоб, заявлений и предложений граждан и принятие по ним необходимых мер в пределах своей компетенции;

10) осуществляет подбор и подготовку резерва руководителей МОУ;

11) создает механизм мониторинга соблюдения конституционного права граждан, проживающих на территории муниципального образования «Нижнеудинский район», на образование;

12) разрабатывает и реализует муниципальные программы развития системы образования в пределах средств, предусмотренных в бюджете муниципального образования «Нижнеудинский район» на соответствующий период, проводит расчет экономических и ресурсных затрат, представляет проекты программ на рассмотрение администрации муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район»;

13) осуществляет совместно с учреждениями здравоохранения контроль за соблюдением условий и выполнением мероприятий, обеспечивающих охрану и укрепление здоровья обучающихся и воспитанников, педагогов в МОУ;

14) разрабатывает и исполняет мероприятия по материально-техническому обеспечению, ремонту и реконструкции, подготовке МОУ к новому учебному году и к работе в зимних условиях;

15) взаимодействует с правоохранительными органами, органами социальной защиты населения, органами опеки и попечительства с целью профилактики и предупреждения преступности несовершеннолетних, обучающихся в МОУ;

16) составляет сводные бухгалтерские, бюджетные и статистические отчеты по деятельности Управления, МОУ;

17) осуществляет контроль за целевым использованием средств бюджета муниципального образования «Нижеудинский район», предусмотренных на образование;

18) организует мероприятия по повышению квалификации и профессиональной компетенции работников Управления, создает условия для их самообразования;

19) представляет в установленном порядке особо отличившихся работников Управления, МОУ к присвоению почетных званий и наград;

20) осуществляет защиту интересов Управления в судах, иных органах по вопросам, входящим в компетенцию Управления;

21) осуществляет подготовку проектов постановлений, распоряжений администрации муниципального района муниципального образования «Нижеудинский район», решений Думы муниципального района муниципального образования «Нижеудинский район» по вопросам, входящим в компетенцию Управления;

22) осуществляет функции работодателя для руководителей МОУ;

23) согласовывает открытие в МОУ классов компенсирующего обучения, а также специальных (коррекционных) классов для детей с ограниченными возможностями здоровья;

24) осуществляет подготовку предложений по созданию, реорганизации и ликвидации МОУ;

25) осуществляет иные функции в соответствии с нормативными правовыми актами муниципального образования «Нижеудинский район», поручениями мэра муниципального образования «Нижеудинский район»,

заместителя мэра по социально-культурным вопросам в пределах компетенции Управления[55].

Управление образования осуществляет полномочия по управлению в сфере образования на территории муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район», функции по реализации государственной политики, формированию региональной политики в сфере образования и науки, нормативно-правовому регулированию в сферах образования, воспитания.

Основной целью управления образования муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район» является формирование и развитие современной модели образования, направленной на повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, потребностям населения муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район» Иркутской области[56].

Деятельность направлена на реализацию федеральных государственных образовательных стандартов, федеральных законов, прежде – выполнение Указов Президента РФ «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки» [57].

Основные задачи муниципальной системы образования МО «Нижнеудинский район»:

1. Обеспечение государственных гарантий доступности образования:
 - увеличение охвата детей дошкольным образованием за счет открытия дополнительных групп в дошкольных образовательных организаций, строительства (приобретение) новых зданий детских садов;
 - развитие вариативных форм дошкольного образования (групп кратковременного пребывания, семейных групп, консультационных пунктов)
 - реорганизация сельских малокомплектных образовательных учреждений, реализующих основные образовательные программы

начального и общего образования, в филиалы средних общеобразовательных учреждений,

- оптимизация численности классов-комплектов в общеобразовательных учреждениях;

- увеличение количества образовательных учреждений, осуществляющих деятельность в условиях современных и эффективных форм функционирования.

2. Модернизация материально-технической базы образовательных организаций:

- а) развитие современной учебно-материальной базы общеобразовательных организаций;

- б) создание условий здоровьесберегающего, безопасного образовательного процесса в общеобразовательных организациях:

- приобретение оборудования и инвентаря для спортивных залов;
- приобретение нового технологического и холодильного оборудования для школьных столовых;
- издание и тиражирование учебно-методических материалов с целью повышения культуры обучающихся.

3. Создание структуры методической службы, соответствующей требованиям инновационного развития образования.

4. Развитие муниципальной системы управления качеством образования.

5. Развитие государственно-общественного управления в системе образования района [58].

Высшим органом управления МО «Нижеудинский район является начальник управления образования.

Подразделения и работники управления образования, выполняющие определенные функции управления, образуют функциональную подсистему управления. Функции управления деятельности управления образования

реализуются подразделениями аппарата управления и отдельными работниками, которые при этом вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом[59].

Структура управления образования представлена на рисунке 1.

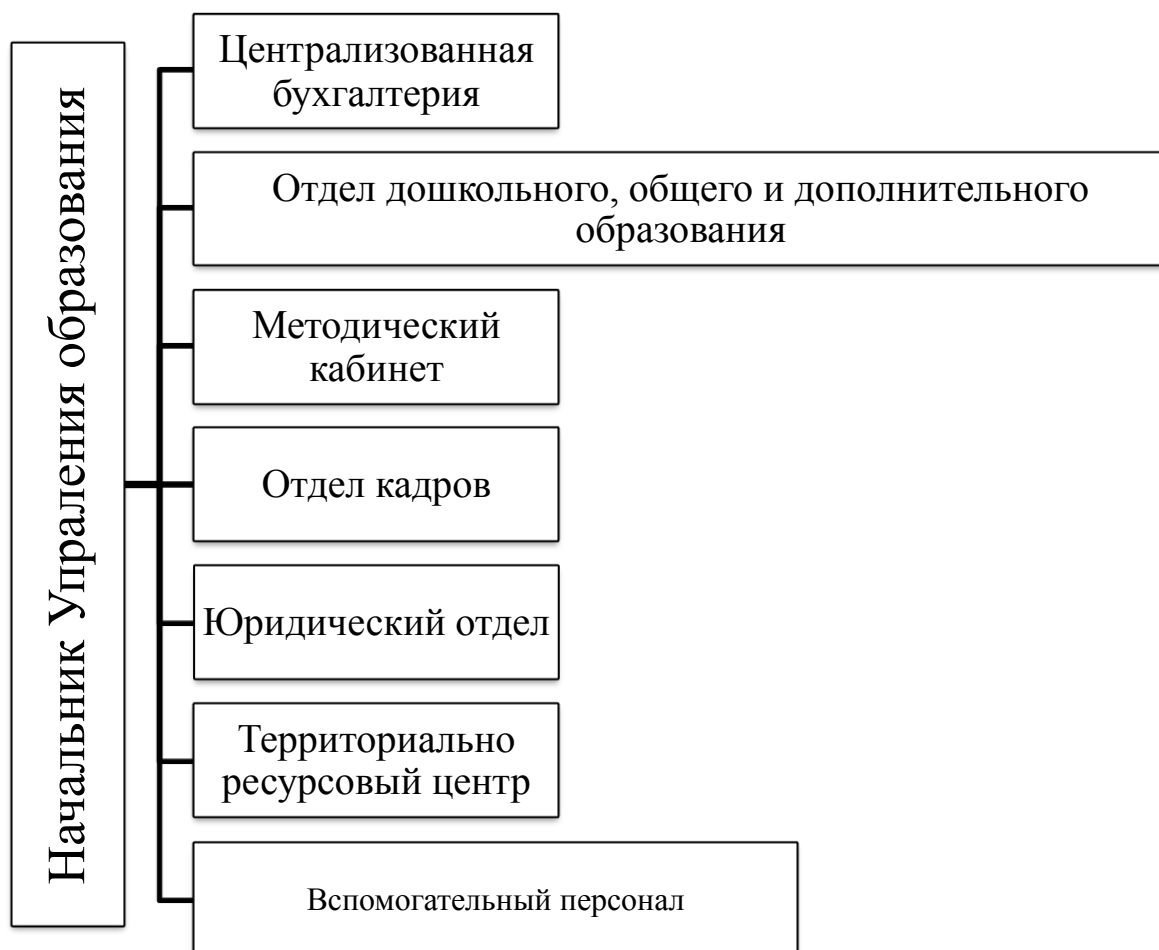


Рисунок 1 - Структура управления образования МО «Нижнеудинский район»

2.2 Анализ персонала Управления образования МО «Нижеудинский район»

Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования сотрудников, по степени заполненности вакантных рабочих мест в аппарате управления. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их численности и дающий характеристику его качества.

Рассмотрим состояние кадров в Управлении образования МО "Нижеудинский район".

Штат организации состоит из 82 сотрудников:

- Начальник управления образования
- Заместитель начальника управления образования
- Специалист отдела кадров
- Методист отдела кадров
- Секретарь
- Водитель

Централизованная бухгалтерия

- Главный бухгалтер
- Ведущий бухгалтер
- Главный экономист
- Ведущий экономист
- Заведующий хозяйственной частью

Отдел дошкольного, общего и дополнительного образования:

- Начальник отдела
- Консультант УО
- Главный специалист УО

Методический кабинет:

- Заведующая методическим кабинетом

- Методист УО

Территориальный ресурсный центр:

- Главный специалист УО
- Руководитель ТРЦ
- Методист УО
- Программист УО

Дополнительное образование:

- Консультант УО
- Методист УО

Юридический отдел:

- Юрисконсульт

Вспомогательный персонал:

- Водитель
- Уборщик служебных помещений
- Рабочий по обслуживанию зданий и сооружений

Квалификационный состав персонала - показатель качеств уровня персонала организации, определяется удельным весом в общей численности персонала должностей служащих с конкретными характеристиками в соответствии с документом «Тарифно - квалифицированные характеристики общеобразовательных должностей служащих и общепрофессиональных профессий специалистов» [60].

По степени квалификации специалистов принято разделять на следующие группы:

1. Высококвалифицированные специалисты, окончившие высшие учебные заведения.
2. Квалифицированные специалисты, окончившие средне - специальные учебные заведения.

Различия в степени квалифицированных специалистов отражается в тарифной категории: более высокая категория соответствует более высокой

квалификации. Тарификация специалистов - отнесение выполняемой деятельности к соответствующей категории производится с помощью тарифно-квалификационных справочников. Тарификационные категории специалистам устанавливаются специальной комиссией, в состав которой входят представители администрации и профсоюзов [61]. В настоящее время в администрации в основном специалисты, имеющие категории: специалисты первой категории, ведущий специалист, главный специалист.

Персонал управления образования МО «Нижнеудинский район» можно классифицировать по уровню образования:

1. Лица, имеющие высшее образование - 42 человека.
2. Незаконченное высшее (более половины срока обучения) – нет.
3. Среднее специальное - 38 человека.
4. Среднее общее – 2 человека.
5. Неполное среднее – нет.

Образовательный уровень работников представлен на рисунке 2.

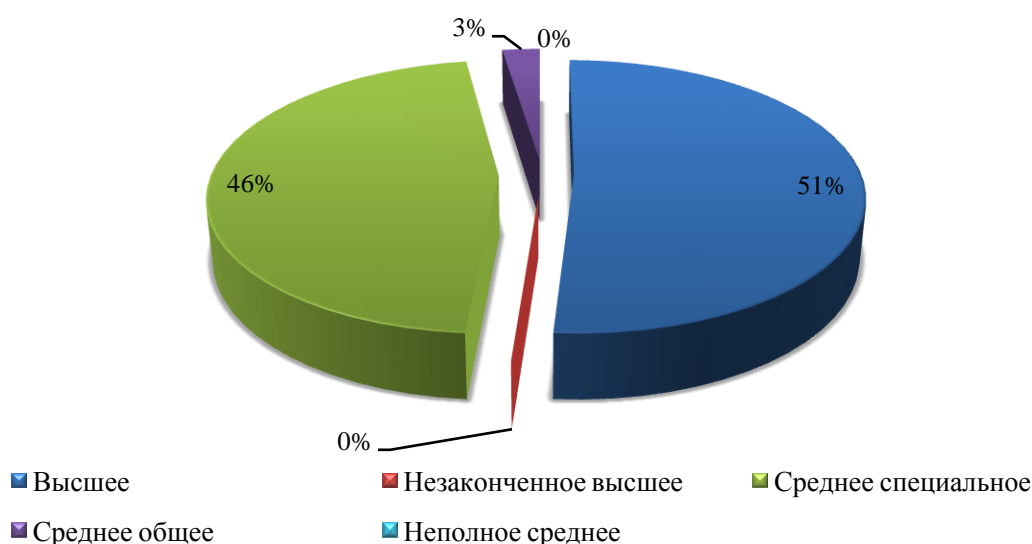


Рисунок 2 – Образовательный уровень работников Управления образования
МО «Нижнеудинский район»

При анализе профессионального и квалификационного состава персонала, основное внимание уделялось не только образовательной, но и возрастной структуре персонала, как основным критериям, влияющим на

квалификационные характеристики кадрового потенциала. Возрастная структура Управления образования МО «Нижнеудинский район» представлена на рисунке 3.

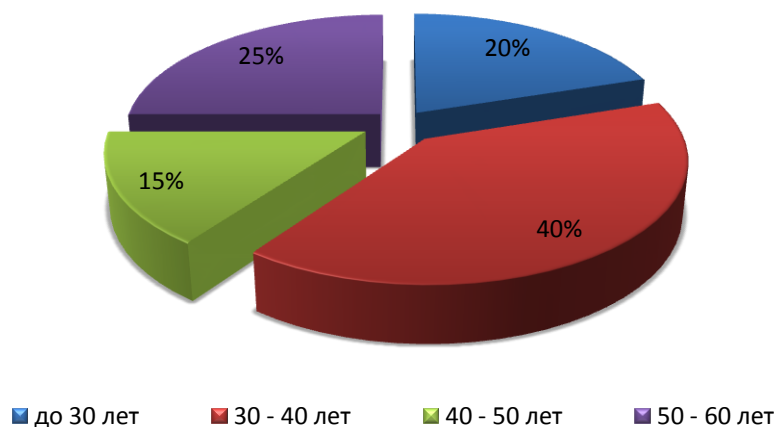


Рисунок 3 - Возрастная структура персонала Управления образования МО «Нижнеудинский район»

Большинство персонала (40%) представлено сотрудниками в возрасте 30-40 лет, (25%) находится в возрастных категориях 50-60 лет. Примерно такая же доля сотрудников находится в возрастной нише до 30 лет (20%). Кроме того, в компании работают 15% сотрудников в возрасте 40-50 лет.

Если анализировать персонал по принципу пола, то видно, что женщины составляют большую часть работников организации (рисунок 4).



Рисунок 4 - Структура персонала Управления образования МО «Нижнеудинский район по принципу пола

Таким образом, анализ состояния кадров в Управления образования МО "Нижнеудинский район" выявил, что большую часть персонала составляют женщины (93%), 7% составляют мужчины, также выявлен высокий уровень квалификации работников администрации. Негативным моментом является быстрое старение коллектива и отсутствие притока молодых специалистов.

2.3 Современное состояние оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район»

Целью организации деловой оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район» является определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных данных.

Персонал организации является немногочисленным и включает в себя 3 категории: административно-управленческий персонал, водители, вспомогательные рабочие[62].

Сделаем анализ состояния организации деловой оценки персонала и существующей методики организации деловой оценки.

Из схемы организации деловой оценки кадров видно, что оценка персонала ориентирована на мотивацию персонала, обучения и формирование кадрового резерва.

В Управлении образования МО «Нижеудинский район» используют следующие виды деловой оценки персонала:

- аттестация.

Аттестация является одной из функций управления персоналом, направленной на определение уровня эффективности выполнения трудовых функций.

Целью аттестации является повышение эффективности и качества труда путем определения уровня квалификации специалистов и руководителей в Управлении образования МО «Нижеудинский район» и выдачи рекомендаций по дальнейшему использованию их знаний, умений и навыков в производственной деятельности.

Основными задачами аттестации являются:

- установление соответствия сотрудников занимаемым должностям;

- оценка результатов выполнения сотрудниками должностных обязанностей, профессионального развития, обучения сотрудников за истекший аттестационный период постановка задач развития на предстоящий аттестационный период;

- выявление перспективных сотрудников для выдвижения в кадровый резерв;

- стимулирование деятельности сотрудников;

- обеспечение возможности кадрового планирования.

Принципы аттестации персонала в Управлении образования МО «Нижнеудинский район»:

- предметность оценки,

- объективность,

- перспективность,

- комплексность,

- реализация обратной связи,

- периодичность,

- простота[63].

Аттестации подлежат все руководители и специалисты, постоянно работающие в Управлении образования МО «Нижнеудинский район» по трудовому договору.

Плановая аттестация сотрудников проводится не реже одного раза в 3 года.

Внеплановая аттестация в отдельных подразделениях Управления образования МО «Нижнеудинский район» может быть организована в связи с производственной необходимостью (структурные изменения, инициатива руководителя самостоятельного структурного подразделения и т.п.).

Аттестации не подлежат:

- сотрудники, проработавшие в занимаемой должности менее 1 года;

- молодые специалисты в течение 3-х лет после окончания учебного заведения;
- беременные женщины.

Женщины, находящиеся в отпуске по беременности или уходу за ребенком, подлежат аттестации не ранее, чем через 1 год после выхода на работу.

Контроль за соблюдением порядка проведения аттестации осуществляет кадровый сектор.

Анализ выполнения этапов аттестации.

Кадровый отдел формирует график проведения аттестации и список аттестационных комиссий, готовит проект приказа о проведении аттестации и представляет их для согласования начальнику управления образования, а также в профсоюзную организацию.

Начальник Управления образования издает Приказ о проведении аттестации, которым утверждаются ее график и состав аттестационных комиссий.

Не позднее, чем за один месяц до срока проведения аттестации секретарь аттестационной комиссии доводит график проведения аттестации до сведения работников, подлежащих аттестации, под подпись[64].

На каждого сотрудника, подлежащего аттестации, готовятся следующие документы:

- отчет аттестуемого сотрудника – предоставляется для ознакомления непосредственному руководителю;
- производственная характеристика – готовится непосредственным руководителем аттестуемого сотрудника после ознакомления с отчетом.

Не позднее, чем за две недели до срока проведения аттестации документы на каждого сотрудника должны быть переданы секретарю аттестационной комиссии.

Проведение аттестации возлагается на аттестационные комиссии, которые являются профессионально подготовленными.

В состав аттестационной комиссии включаются представители профсоюзной организации, эксперты по направлениям деятельности.

В заседании комиссии участвует не менее 2/3 от числа членов аттестационной комиссии.

На заседании аттестационной комиссии присутствует руководитель аттестуемого работника.

Аттестационная комиссия рассматривает документы, заслушивает аттестуемого работника и его непосредственного руководителя[65].

Оценка служебной деятельности сотрудника основывается на его соответствии квалификационным требованиям должности, определении его участия в решении поставленных перед подразделением задач, сложности выполнения им работы, ее результативности исходя из оценки аттестуемого непосредственным руководителем.

По результатам изучения документов и собеседования аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией в комиссии через шесть месяцев;
- не соответствует занимаемой должности.

Решение аттестационной комиссии принимается открытым голосованием в отсутствие аттестуемого сотрудника и его руководителя. Результаты голосования определяются простым большинством.

Непосредственной организацией и проведением деловой оценки персонала в Управлении образования МО «Нижнеудинский район» занимаются 2 человека.

Результаты деловой оценки работников используются при решении следующих задач:

- оценка и анализ кадровой ситуации (формирование кадрового резерва);
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли конкретного работника;
- сравнительная оценка работников (например, при оптимизации численности персонала – для выявления «лишних» сотрудников»);
- разработка возможных путей совершенствования деловых и личностных качеств работника, развитие его компетенций;
- разработка личностно-ориентированной системы мотивации и оплаты труда.

Деловая оценка персонала выступает в качестве обратной связи с руководством, по ее результатам оценивают, в том числе, эффективность реализуемой кадровой политики, системы управления персоналом и т.д. [67].

Проблемы существующей организации деловой оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район»:

1. Не проводится оценка технических компетенций. Кадровый резерв формируется только на основании компетенций менеджера.
2. Управление образования МО «Нижеудинский район» не может себе позволить ассессмент, т. к. ассессмент-центр стоит очень дорого.
3. Не осуществляется обновление результатов предыдущих оценок.
4. Аттестация носит преимущественно субъективный характер.

Таким образом, в настоящий момент в Управлении образования МО «Нижеудинский район» организация деловой оценки персонала несовершенна: в оценке руководителей подчиненные не принимают участия, а аттестации зачастую проводятся лишь формально. Исходя из этого, сложно говорить о полной эффективности существующей организации оценки персонала и возникает необходимость ее совершенствования.

Вывод: большим недостатком системы оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район» является применение лишь одного метода - метода аттестации. Не используются современные технологии оценки персонала, которые учитывают не только профессиональные знания, умения и навыки, но и психологические характеристики личности. Однако существует ряд психологических характеристик, которые положительно или отрицательно сказываются на исполнении определенных обязанностей (темперамент личности, склонность к тому или иному типу акцентуации характера и т.д.).

Таким образом, целесообразно расширить круг методов оценки персонала в данном учреждении, а также закрепить данные процедуры в локальных нормативных актах.

3. Разработка мер совершенствования оценки персонала (на примере Управления образования МО "Нижнеудинский район")

3.1 Обоснование совершенствования оценки персонала (на примере Управления образования МО «Нижнеудинский район»)

На многих предприятиях у руководителей и их подчиненных существует предубеждение относительно использования методов оценки работы персонала, что служит основанием для сопротивления внедрению оценочных систем. В качестве аргументов приводят следующие доводы:

- страх перед сравнением с коллегой; страх от возможного несоответствия требованиям;
- недоверие к методам оценки и к тем, кто ее проводит;
- часто принимается во внимание имитация деловой активности вместо результативности работы из-за несовершенства методов оценки;
- оценка требует затрат времени и приводит к «бумажной войне»;
- необходимость контроля за тем, чтобы было собрано достаточно материала для оценки сотрудников;
- оценка становится инструментом завуалированного превышения власти;
- превышение полномочий отдела по работе с персоналом[68].

Ключевым моментом на пути к эффективной оценке персонала в организации является подход к оценке персонала, как со стороны руководителей организации, так и со стороны работников.

На сегодняшний день большинство компаний придерживается традиционного подхода, который предполагает оценку персонала, ориентированную на результат проделанной работы.

Существует второй подход — современный, предполагает оценку персонала, ориентированную на развитие компании.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие организации, должен способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников, а не только быть ориентированным на оценку работы персонала за прошедший период. Тем более неправильно бы было рассматривать оценку как основу для сокращения штатов. Если сотрудник рассматривается как "человеческий капитал", то было бы неправильно "списывать" те средства, которые организация уже вложила в него. Нужно думать о способах повышения отдачи на вложенный (созданный) в организации человеческий капитал.

Современные технологии оценки и аттестации персонала – это прежде всего способы повышения отдачи от этого капитала, поиск путей наилучшим образом распорядиться этими корпоративными ресурсами. Это не означает, что по завершении оценки и аттестации рабочие места за сотрудниками всегда сохраняются, что в худшем случае все ограничивается ротацией кадров, подбором другой должности в рамках компании. Но бережное отношение к высокопрофессиональным кадрам, на подготовку и обучение которых могли быть затрачены значительные корпоративные ресурсы, к кадрам, имеющим к тому же опыт работы в данной компании, становится доминирующей тенденцией современного корпоративного управления[69].

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие компании, намного эффективней.

Такой процесс включает три основные черты:

- постановку целей и нормативов по контролю за их реализацией;
- обзор проделанной работы;
- улучшение работы, развитие компании и оценку вклада в это развитие каждого работника в отдельности.

Практика управления персоналом показывает, что оценка сотрудников происходит наиболее успешно в тех случаях, когда методы и критерии выбираются в зависимости от задач, ситуации и желаний руководителей и согласуются с сотрудниками. Основой успеха служит систематическая

оценка персонала, т.е. оценка на основе одинаковых правил, одинаковых целей, через одинаковые интервалы времени, по одинаковым критериям и процедурам, и сравнение результатов оценки по возможности для одинаковых уровней управления. Систематизация оценки означает не ее унификацию, а ориентацию на определенную систему методов.

Очень редко сотрудники добиваются одинаковых результатов при выполнении одних и тех же задач. В связи с этим естествен поиск наиболее справедливой системы оплаты труда, при которой особенно поощряются успехи и достижения. Большинство сотрудников видят в системе оценки их работы справедливое и объективное признание достигнутых ими результатов, что в конечном счете приводит к дополнительным усилиям при выполнении поставленных перед ними задач[70].

Для совершенствования системы оценки персонала в организации предложена бонусная система стимулирования труда. При использовании такой системы стимулирования персонал получает за свою работу оценки. Они показывают, каковы способности, профессиональный рост каждого сотрудника и другие качества: организованность, ответственность, трудолюбие, умение планировать рабочее время, работать в команде и т.д. Сообразно набранным баллам сотруднику начисляется премия.

Размеры выплат, порядок и условия их осуществления закрепляются во внутреннем локальном акте организации - положении об оплате труда и материальном стимулировании сотрудников. По общему правилу локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права (как обязательные, так и инициативные), имеют ограниченную сферу действия, то есть распространяются только на систему трудовых отношений в конкретной организации. Согласно ст. 8 ТК РФ такие акты не должны противоречить законам и подзаконным актам более высокого уровня.

Размер стимулирующей выплаты конкретному работнику устанавливается приказом руководителя бюджетного учреждения в соответствии с личным вкладом данного работника в общие результаты

работы учреждения. Руководитель учреждения вправе самостоятельно, а в случае, если организация имеет в своем составе структурные подразделения, по представлению руководителей структурных подразделений снижать размер или лишать работника стимулирующей надбавки полностью за упущения в работе или ухудшение показателей работы, в том числе по следующим основаниям:

- неисполнение обязанностей, возложенных должностной инструкцией;
- нарушение штатной, финансовой дисциплины;
- представление недостоверной информации;
- нарушение правил охраны труда, техники безопасности;
- нарушение внутреннего трудового распорядка;
- несоблюдение конфиденциальности, нарушение служебной, коммерческой или государственной тайны и др.

Выплаты стимулирующего характера производятся в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников учреждения, а также средств, полученных от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности, выделенных на эти цели.

Разработка эффективной системы стимулирования персонала организации - процесс довольно сложный, ведь в результате ее формирования должен быть выработан комплекс мероприятий, повышающих заинтересованность персонала в скорейшем достижении наилучшего результата своей работы.

Следует отметить, что для того, чтобы система стимулирования персонала стала эффективной, должны выполняться следующие условия:

1. Система стимулирования должна соответствовать стратегии развития организации, а также принятой политике стимулирования. Это означает, что основания стимулирования должны выбираться, исходя из целей развития, составляющих реализуемую стратегию.

2. *Применение системы стимулирования должно быть справедливым*, т.е. при возникновении основания для стимулирования должны применяться только те формы, которые указаны в Положении о стимулировании персонала как соответствующие данному основанию. Никакие стимулы не должны применяться без соответствующего основания.

3. *Применение системы стимулирования должно носить неизбежный характер*. Стимулирование должно производиться всякий раз при возникновении соответствующих оснований стимулирования.

4. *Система стимулирования должна быть известна всем работникам компании*. Это условие имеет особую важность, так как если выполнены все предыдущие, но персонал не проинформирован о существующей системе взысканий и поощрений, то он не может корректировать свое поведение в организации. При этом работник должен видеть, что стимулирование производится строго в соответствии с Положением и в каждой ситуации, определенной как основание стимулирования. В противном случае вся система стимулирования будет оказывать только деструктивное воздействие, так как работник не будет понимать критериев, по которым оценивается его работа.

Кроме этого, формирование системы стимулирования персонала должно подчиняться определенной методике, которая может быть разработана индивидуально для каждого предприятия, но которой следует неукоснительно придерживаться. Тем не менее, в каждой такой методике должны присутствовать следующие мероприятия, последовательность выполнения которых желательно соблюдать:

1. Определение политики и целей стимулирования.
2. Исследование существующей в организации системы стимулирования.
3. Проектирование оснований стимулирования.
4. Разработка форм стимулирования.
5. Закрепление форм стимулирования за основаниями стимулирования.

6. Разработка алгоритма расчета размера выплат в зависимости от установленных работодателем параметров.

7. Разработка и оформление текста Положения о стимулировании персонала.

8. Утверждение Положения о стимулировании.

9. Внесение в правила внутреннего трудового распорядка условий о возможности применения на предприятии подобных выплат, определенных в локальных нормативных актах организации.

10. Внесение в трудовые договоры с работниками изменения.

3.2 Мероприятия по совершенствованию оценки персонала (на примере Управления образования МО «Нижеудинский район»)

Методика формирования системы стимулирования персонала состоит из 10 этапов и содержит следующие мероприятия:

1. Определение политики и целей стимулирования. На первом этапе формирования системы стимулирования необходимо, исходя из стратегической ситуации, определиться с политикой стимулирования и определить цели системы стимулирования. Именно соответствие этим целям является тем критерием, который определяет включение того или иного основания в систему стимулирования. Реализуемая стратегия развития бизнеса и системы организационного управления является базой для формирования перечня оснований стимулирования, то есть благоприятных для компании действий работников, которые будут поощряться системой стимулирования, и деструктивных, при которых будут применяться взыскания.

2. Исследование существующей на предприятии системы стимулирования.

Второй этап заключается в обследовании фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования. Необходимо составить перечни всех ранее использовавшихся в компании оснований для стимулирования и форм стимулирования (получение грамот за заслуги различного рода, премирование и т.д.). Данные перечни составляются для взысканий и поощрений отдельно. Материалом для обследования системы стимулирования являются распорядительные документы (приказы и распоряжения). При обследовании следует опираться только на этот источник; Положения коллективного договора или каких-либо внутренних регламентирующих документов не должны приниматься во внимание, так как важно получить картину реально применяемых поощрений и взысканий.

3. Проектирование оснований стимулирования. Третий этап состоит в проектировании оснований стимулирования. Список всех фактически применявшихся оснований стимулирования (результат второго этапа), подвергается ревизии - те основания, которые не актуальны в текущей стратегической ситуации и не соответствуют целям системы стимулирования (результат первого этапа), вычеркиваются из списка. В список добавляются новые основания стимулирования, важные с точки зрения текущей стратегии развития. Таким образом, действия работников предприятия, направленные на решение конкретной задачи и давшие положительный результат, являются основанием для поощрения системой стимулирования.

4. Разработка форм стимулирования. Четвертый этап заключается в проектировании форм стимулирования. Полученные на втором этапе перечни форм поощрений и взысканий подвергаются ревизии - из них вычеркиваются формы, признанные неэффективными, не соответствующими целям организации, и добавляются новые, которые действительно могут повысить эффективность системы стимулирования персонала.

5. Закрепление форм стимулирования за основаниями стимулирования. Пятый этап выражается в установке связей между соответствующими перечнями оснований стимулирования и форм стимулирования.

На этом этапе необходимо сбалансировать применяемые формы стимулирования с имеющимися источниками финансирования системы стимулирования.

6. Разработка алгоритма расчета размера выплат в зависимости от установленных работодателем параметров. Прописать этот порядок в локальном нормативном акте, который следует принять в соответствии с требованиями трудового законодательства, например, утвердить приказом и ознакомить с ним работников под личную подпись.

7. Разработка и оформление текста Положения о стимулировании персонала. На седьмом этапе производится разработка и оформление текста

Положения о стимулировании персонала. Поскольку система стимулирования устанавливает соответствие оснований и форм стимулирования, а также организационные процедуры, в соответствии с которыми происходит процесс стимулирования, следовательно, она должна быть представлена в форме локальных нормативных актов - например, Положения о стимулировании персонала и Положения об оплате труда.

Фактически к этому моменту содержательная работа выполнена - определены основания стимулирования и формы стимулирования, их соответствие, полномочия по выбору и применению форм стимулирования. Вместе с текстом Положения готовится проект приказа о вводе в действие Положения и о порядке его изменения.

Положение о стимулировании персонала должно охватывать все формы стимулирования, в том числе определять принципы оплаты труда. Вопросы оплаты труда, как наиболее значимые во всей системе стимулирования, детально регламентируются специальным документом - Положением об оплате труда.

8. Утверждение Положения о стимулировании. На восьмом этапе проходит утверждение Положения о стимулировании.

Учитывая значительный объем работы, необходимый для создания системы стимулирования работников предприятия, а также по составлению Положения о стимулировании персонала желательно создать специальную рабочую группу, состав которой назначается начальником организации.

9. Внесение в правила внутреннего трудового распорядка условий о возможности применения на предприятии подобных выплат, определенных в локальных нормативных актах организации. В данном случае каждый работник при приеме на работу и ознакомлении с правилами внутреннего трудового распорядка, будет знать, что такая система существует на предприятии.

10. Внесение в трудовые договоры с работниками изменения, связанные с указанием на возможность получить стимулирующие

выплаты. Это необходимо сделать для того, чтобы закрепить обязательства работодателя перед сотрудниками в документе, который хранится непосредственно у самого работника.

Положение о балльной системе премирования персонала состоит из следующих разделов:

1. Общие положения.
2. Порядок определения размера стимулирующих выплат.
3. Критерии выплат стимулирующего характера
4. Деятельность комиссии по распределению выплат стимулирующего характера.
5. Заключительные положения.

ПОЛОЖЕНИЕ

о системе оценки персонала по результатам работы

1. Общие положения

1.1. Настоящие Положение регламентирует порядок распределения стимулирующей части фонда оплаты труда работникам Управления образования администрации муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район». (именуемого в дальнейшем – Управление образования).

1.2. Заработная плата работников Управления образования определяется Положением об оплате труда и предельными размерами не ограничивается.

1.3. Стимулирующие выплаты персоналу Управления образования производится ежемесячно при условии выполнения показателей стимулирования, разработанных для определенных должностей.

1.4. Размеры выплат стимулирующего характера вводятся в соответствии с действующим законодательством в пределах фонда оплаты

труда, утвержденного решением о бюджете на соответствующий финансовый год.

1.5. Стимулирование осуществляется за фактически отработанное время и конкретные показатели на основании приказа начальника Управления образования. Размер выплат определяется в индивидуальном порядке, исходя из балльного соотношения, в соответствующем денежном выражении.

1.6. Работники, не проработавшие полный расчетный период, могут быть премированы с учетом их трудового вклада и фактически отработанного времени.

1.7. Определение выплат стимулирующего характера и условий их применения осуществляется согласно решениям комиссии по распределению выплат стимулирующего характера (далее – комиссия), организация деятельности которой регламентируется разделом 4 настоящего положения.

2. Порядок определения размера стимулирующих выплат.

2.1. Производится подсчет общего количества баллов, выставленных по результатам оценки деятельности всех работников по итогам, при этом работнику при наличии дней по больничному листу, отпуску в месяце, за который производится начисление, общее количество баллов, вычисляется пропорционально отработанным в месяце дням;

2.2. Работник, не сдавший отчет в положенный срок в распределении стимулирующей части ФОТ не участвует;

2.3. Ежемесячная сумма, подлежащая распределению в качестве стимулирующей части ФОТ рассчитывается путем умножения максимально возможного количества баллов, работников участвующих в распределении стимулирующей части ФОТ на стоимость одного балла, полученную путем деления общей суммы стимулирующей части ФОТ, обозначенной в штатном расписании на сумму максимально возможного количества баллов, при

условии участия в распределении стимулирующей части ФОТ всех работников;

2.4. Размер стимулирующей части ФОТ, запланированного на конкретный период, делится на общую сумму баллов. В результате получается денежный вес (в рублях) каждого балла;

2.5. Денежный вес умножается на сумму баллов работника. В результате получается размер стимулирующей выплаты каждому работнику.

2.6. В случае увольнения работника до окончания месяца, все набранные за прошедший отчетный период баллы уменьшаются пропорционально отработанным дням в месяце, в котором происходит увольнение.

3. Критерии выплат стимулирующего характера

3.1. Централизованная бухгалтерия

№	Критерий	Балл
1	Своевременное и качественное предоставление налоговой и бухгалтерской отчетности	5
2	Высокая эффективность по обеспечению строгого соблюдения финансовой дисциплины, сметы доходов и расходов	4
3	Отсутствие замечаний контролирующих органов по ведению бухгалтерского и налогового учета	4
4	Прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам бухгалтерского учета и подготовка их к счетной обработке	4
5	Отсутствие жалоб и обращений от сотрудников по вопросам оплаты труда	3
6	Наличие и использование автоматизированных программ для организации бухгалтерского учета и отчетности	3

3.2. Методический кабинет

№	Критерии	Балл
1	Издательская и оформительская деятельность	3
2	Участие в семинарах	5
3	Разработка положений	3
4	Результативное зафиксированное участие педагогов в конкурсах профессионального мастерства, выступления на семинарах, форумах; наличие собственных публикаций	3
5	Результативные зафиксированные аттестационные испытания Педагогов	5
6	Организация курсов повышения квалификации педагогов	3
7	Исполнительская дисциплина	5

3.3. Отдел дошкольного, общего и дополнительного образования

№	Критерии	Балл
1	Обеспечение выполнения плана мероприятий внеурочной деятельности на 100%	5
2	Оформление тематических выставок, стендов в учреждении	3
3	Создание (составление) методической разработки, положений и других документов, регламентирующих деятельность учреждения в соответствии с программой развития учреждения	4
4	Разработка новой дополнительной образовательной программы	5
5	Выполнение поручений администрации учреждения, связанных с общественно-значимой деятельностью	3
6	Презентации результатов деятельности учреждения на сайте учреждения (с фото)	3
7	Качественная и своевременная сдача отчетности, заполнение документации	3

3.4. Отдел кадров

№	Критерии	Балл
---	----------	------

1	Качественная работа по документальному оформлению работников	5
2	Ведение и систематизация архива	4
3	Качественное ведение книг приказов	4
4	Систематическое использование ИКТ в делопроизводстве	4
5	Ведение трудовых книжек и личных дел работников	5
6	Высокий уровень и исполнительской дисциплины при выполнении работ, не входящих в должностные обязанности	5

3.5. Юридический отдел

№	Критерии	Балл
1	Оказание профессиональной правовой помощи структурным подразделениям	5
2	Подготовка и оформление нормативно – правовых документов (приказов, распоряжений, локальных актов и. т.д.)	4
3	Качественная подготовка материалов для следственных и судебных органов.	4

3.6. Территориальный ресурсный центр

№	Критерии	Балл
1	Оказание консультативных услуг и методической помощи муниципальным образовательным учреждениям, учреждениям начального профессионального образования муниципального района муниципального образования «Нижнеудинский район».	5
2	Создание и обслуживание базы образовательных электронных ресурсов.	4
3	Организация конкурсов в сфере применения информационных технологий среди педагогов, учащихся и студентов.	5
4	Обучение педагогических работников образовательных учреждений работе с информационными технологиями	5
5	Сопровождение районных мероприятий в сфере образования: видеоконференций, проблемных семинаров, научно-практических и методических конференций, педагогических чтений, практикумов, конкурсов, олимпиад, проектов, других форм методической работы.	3

3.7. Водитель

№	Критерии	Балл
1	Отсутствие замечаний по подготовке и проведению отчетности	3
2	Обеспечение исправного технического состояния транспорта	3
3	Обеспечение безопасной перевозки	3
4	Выполнение общественных поручений	3
5	Отсутствие ДТП, замечаний	3

3.8. Уборщик служебных помещений

№	Критерии	Балл
1	Интенсивность и напряженность труда (мытьё стен, обметание потолков)	3
2	Сохранность инвентаря.	3
3	Высокий уровень исполнительской дисциплины при выполнении работ, не входящих в должностные обязанности.	3

3.9. Рабочий по обслуживанию зданий и сооружений

№	Критерии	Балл
1	Текущий и капитальный ремонт мебели, сантехники, канализации, электрооборудования по заявкам	3
2	Участие в ремонтных работах помещений и благоустройстве территории	3
3	Выполнение норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты	3

4. Деятельность комиссии по распределению выплат стимулирующего характера

4.1. Для объективного распределения выплат стимулирующего характера в Управлении образования создается комиссия.

4.2. Члены комиссии избираются простым большинством голосов на общем собрании трудового коллектива сроком на 1 год. Состав комиссии утверждается начальником Управления образования.

4.3. Председатель комиссии и ее секретарь избираются членами комиссии из ее состава.

4.4. Заседания проходят раз в месяц

4.5. До заседания комиссии руководители отделов предоставляют председателю комиссии аналитическую информацию о показателях

деятельности сотрудников, являющуюся основанием для установления премирования по итогам текущего месяца.

4.6. На заседании комиссии председатель:

- сообщает сумму для распределения в виде выплат стимулирующего характера работникам комиссии;

- на основании аналитической информации выносит на обсуждение членами комиссии предлагаемые суммы сотрудникам Управления образования.

4.7. Комиссия принимает решение об установлении стимулирующих премий и их размеров открытым голосованием.

4.8. Решение комиссии оформляется протоколом и подписывается всеми ее членами, присутствовавшими на заседании.

4.9. Решение комиссии является основанием для установления выплат стимулирующего характера сотрудникам организации приказом начальника Управления образования.

5. Заключительная часть

5.1. Учреждение имеет право дополнять и изменять отдельные статьи данного Положения, не противоречащие действующему законодательству в сфере оплаты труда.

5.2. Все изменения и дополнения к настоящему Положению утверждаются по согласованию с трудовым коллективом.

Оценочные бланки по каждому сотруднику представляют собой табличную форму с графами: наименование должности, наименование работ, критерий оценки, баллы. Комиссия по распределению выплат стимулирующего характера составляет сводную таблицу результативности работы сотрудников по итогам месяца. Высчитывается сумма баллов каждого сотрудника, затем суммируются все баллы по каждому подразделению.

3.3 Экономическое обоснование

В соответствии с положением о балльной системе стимулирования персонала, по результатам труда, работникам Управления образования выплачиваются стимулирующие выплаты из фонда стимулирования.

Фонд стимулирования предназначен для текущих выплат стимулирующего характера работникам организации, единовременного поощрения работников за выполнение особо важных производственных заданий, вознаграждения по результатам работы за год, премирования работников, а также для оказания единовременной помощи работникам организации.

Фонд стимулирования, как часть фонда оплаты труда формируется в пределах бюджетных ассигнований на оплату труда работников Управления образования, а также от средств от предпринимательской деятельности при их наличии.

В централизованный фонд стимулирования работников организации ежемесячно направляются средства централизованной доли фонда оплаты труда по каждому подразделению отдельно (но не более 3% ФОТ подразделения).

Конкретный процент централизованной доли фонда оплаты труда определяется начальником Управления образования и устанавливается на календарный год (в пределах указанных размеров диапазона).

Конкретный размер стимулирующих выплат определяется исходя из суммы набранных работником баллов и цены одного балла.

Расчет стоимости одного балла для исчисления суммы стимулирующей надбавки вычисляется по следующему алгоритму:

1. Устанавливается сумма средств, выделенных на стимулирующую надбавку.

Фонд стимулирующих выплат для отдела дошкольного, общего и дополнительного образования – 15 000 руб.

Численность отдела: 3 человека.

Максимальное число баллов для одного сотрудника составляет 25 баллов.

- Начальник отдела (1) набрала 12 баллов.
- Консультант Управления образования (2) набрала 10 баллов.
- Главный специалист Управления образования (3) набрала 13 баллов.

2. Производится расчет стоимости одного балла по формуле: сумма средств выделенных на установление стимулирующей надбавки / количество баллов, набранных работниками отдела.

$$15000 / 35 = 428.57 \text{ руб.}$$

В результате, используя стоимость одного балла, получим сумму, которая составляет стимулирующую прибавку к должностному окладу сотрудника:

1. Сумма стимулирующей выплаты начальника отдела дошкольного, общего и дополнительного образования составит:

$$(1) = 12 * 428.57 = 5\,143 \text{ руб.}$$

Сумма стимулирующей выплаты консультанта Управления образования составит:

$$(2) = 10 * 428.57 = 4\,286 \text{ руб.}$$

Сумма стимулирующей выплаты главного специалиста Управления образования составит:

$$(3) = 13 * 428.57 = 5\,571 \text{ руб.}$$

Итого по подразделению (отдел дошкольного, общего и дополнительного образования): 15 000 руб.

Далее эти суммы на каждого сотрудника указываются в протоколе, который подписывается всеми членами комиссии по распределению выплат стимулирующего характера, присутствовавшими на заседании. Выплаты

работникам производятся на основании приказа начальника Управления образования.

Использование балльной системы для оценки результативности работы и мотивирования персонала, при правильном применении способствует созданию атмосферы справедливости во взаимодействии руководителя и подчиненных, стимулирует рост ответственности и самостоятельности, повышает удовлетворенность сотрудников выполняемой работой и их приверженность своей организации и подразделению. Оценивая персонал таким образом, руководитель может повысить эффективность предприятия и успешно им руководить, т.к. внедрение данной системы позволяет перейти от оценочных инструментов к системе управления персоналом.

Совершенствование системы оценки персонала позволит:

- определить эффективность трудовой деятельности персонала, соответствие уровня знаний и навыков персонала организации требованиям должностей;
- выявить профессиональный и личностный потенциал развития сотрудников;
- установить высокие стандарты качества и стимулировать работников к повышению квалификации;
- сформировать корпоративную идентичность, что, в свою очередь, будет способствовать развитию корпоративной культуры;
- сформировать у сотрудников четкое понимание поставленных задач и критериев эффективности трудовой деятельности персонала компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации, возможно, с помощью профессиональных консультантов. Так же, как и система компенсации, система аттестации должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, характеристики занятой в ней рабочей силы..

Проанализировав систему оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район» было выявлено, что в настоящий момент в Управлении образования МО «Нижеудинский район» организация деловой оценки персонала несовершенна: в оценке руководителей подчиненные не принимают участия, а аттестации зачастую проводятся лишь формально.

Исходя из этого, сложно говорить о полной эффективности существующей организации оценки персонала и возникает необходимость ее совершенствования.

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

Большим недостатком системы оценки персонала в Управлении образования МО «Нижеудинский район» является применение лишь одного метода - метода аттестации. Не используются современные технологии

оценки персонала, которые учитывают не только профессиональные знания, умения и навыки, но и психологические характеристики личности

Таким образом, решено разработать рекомендации по совершенствованию методов оценки персонала в Управлении образования МО "Нижнеудинский район, а также закрепить данные процедуры в локальных нормативных актах.

Задачи данной работы выполнены.

В целях совершенствования системы оценки персонала Управления образования МО "Нижнеудинский район была разработана программа выплат стимулирующего характера.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Железцов Л. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / Л. Железцов. №2, 2012.
2. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента : учебное пособие / О.Т. Лебедев – СПб. : Издательский дом “МиМ”, 2010. – 245с.
3. Лебедев А.Д. Система управления персоналом на предприятии; оперативная работа с персоналом / А.Д. Лебедев – СПб. 2013.
4. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С Гилькович – М.: 2010. -356 с.
5. Смирнов, Э. А. Мотивация и оценка персонала: Учебник для вузов / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 271 с.
6. Цыгичко, В.Н. Управление персоналом: учебное пособие / В.Н. Цыгичко. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 547с.
7. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия/ В.В. Травин, В.А. Дятлов. М.: Дело.- 2012. -538с.
8. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования/ К.М. Ушаков. - М.: Сентябрь, 2010. - 272 с.
9. Файоль, А. Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон Г., Тейлор Ф., Г. Форд. М., 2011. – 449 с.
10. Железцов Л. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / Л. Железцов. №2, 2012.
11. Лебедев, О.Т. Основы менеджмента : учебное пособие / О.Т. Лебедев – СПб. : Издательский дом “МиМ”, 2010. – 245с.
12. Лебедев А.Д. Оперативная работа с персоналом / А.Д. Лебедев – СПб. 2010.
13. Галькович Р.С. Основы управления / Р.С Гилькович – М.: 2012. - 356 с.

14. Смирнов, Э. А. Мотивация и оценка персонала: Учебник для вузов / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 271 с.
15. Цыгичко, В.Н. Управление персоналом: учебное пособие / В.Н. Цыгичко. – М.: ИНФРА-М, 2010.- 547с.
16. Юкаева, В. С. Управление организацией / В. С. Юкаева. – М.: Издательский дом «Дашков и К°», 2011. - 292 с.
17. Смирнов, Э. А. Методики оценки управленческого персонала / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2022. - 271 с.
18. Уткин, Э.А. Управление фирмой / Э.А. Уткин. – М. : «Акалис», 2010. –155с.
19. Иванов, А.П. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / А.П. Иванов. - СПб. : Издательство Михайлова В.А. 2013. – 440 с.
20. Шегда, А.В. Маркетинг персонала. Оценка трудовой деятельности / А.В. Шегда. - М.: 2010. – 101с.
21. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник / И.Н. Герчикова. – М.: «ЮНИТИ», 2013. – 685 с.
22. Глущенко, В.В. Система управления персоналом на предприятии; оперативная работа с персоналом / В.В. Глущенко. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011.- 456с.
23. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов – М.: Инфра-М, – 2010. – 295 стр.
24. Смирнов, Э. А. Методики оценки управленческого персонала / Э. А. Смирнов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 271 с.
25. Грачев, М.П. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации / М.П. Грачев. - М. : Дело, 2013. – 186с.
26. Венеделин, А.Г. Основы кадрового менеджмента / А.Г.Венделин. – М.: Экономика, 2010. – 150 с.
27. Сайт управления образования [Электронный ресурс]: URL: http://nruc.ru/UO_PUB.html

28. Публичные отчеты управления образования [Электронный ресурс]: URL: <http://nruo.ru/UO1.html>
29. Кадровая политика [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.ag24.ru/services/transportation/cargo>
30. Виханский, О. С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп., / О. С. Виханский - М.: Гардарики, 2010.
31. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф - М.: Экономика, 2010. - 358с.
32. Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента Пер. с англ. / К. Боумэн - М.: Экономика, 2010.-106 с.;
33. Гусев, Ю.В. Стратегия управления предприятий / Ю.В. Гусев - СПб.: Изд. СПб УЭФ, 2012. - 160 с;
34. Лагунова, Е. Стратегическое управление предприятием: внешние и внутренние факторы. Проблемы теории и практики управления / Е. Лагунова - НИИ проблем управления, 2010. - 106 с.;
35. [Электронный ресурс]: электронный журнал. Режим доступа: <http://bmanager.ru>
36. Иванов, А. П. Менеджмент: Учебник. / А. П. Иванов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А.. 2014. – 440 с
37. Глущенко, В.В. Система управления персоналом на предприятии; оперативная работа с персоналом / В.В. Глущенко. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013.- 456с.
38. Макхэм, К. Разработка управленческого решения / К. Макхэм - М.: Дело и сервис, 2015. - 288 с.
39. [Электронный ресурс]: учебник для вузов. Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru>
40. Прокопенко, И. Новая корпоративная стратегия / И. Прокопенко - СПб.: - 2014. - № 11.
41. Кубра, М. Концепция менеджмента / М. Кубра. - М.: Интер Эксперт, 2012. - 323 с.

42. [Электронный ресурс]: финансовый анализ. Режим доступа: <http://www.finam.ru/>
43. [Электронный ресурс]: РосБизнесКонсалтинг. Режим доступа: <http://www.rbc.ru/>
44. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие / Н.И. Кабушкин – М.: Остожье, 2014.
45. Посадский, А.П. Основы консалтинга / А.П. Посадский - М.: ГУ ВШЭ, 2013. - 240 с.
46. Макхэм, К. Оценка персонала / К. Макхэм - М.: Дело и сервис, 2010. - 288 с.
47. Прокопенко, И. Управление человеческими ресурсами / И. Прокопенко - СПб.: - 2012. - № 11.
48. Кубра, М. Управленческое консультирование / М. Кубра. - М.: Интер Эксперт, 2012. - 323 с.
49. Посадский, А.П. Аттестация кадров / А.П. Посадский. - М.: Фмнстатинформ, 2010. - 171 с.
50. Пригожин, А. Становление оценки персонала в России. Теория и практика управления / А. Пригожин, 2011. - №3. - 118-125 с.
51. Румянцева, З. Деловая оценка персонала. Аттестация / З. Румянцева - Российский экономический журнал, 2014. - №3. - С.44-53.
52. Шейн, Э.Х. Консультант и стратегия развития / Э.Х. Шейн - Проблемы теории и практики управления, 2011. - №4. - С.102-104.
53. Васильев, Г.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Г.А. Васильев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 255 с.
54. Румянцева, З., Алешникова, В. Российский экономический журнал / З. Румянцева, 2013.- №3. - С.44-53.
55. Уткин, Э.А. Менеджмент / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2010. - 256 с.
56. Питерс, Т. Оценка персонала на предприятии : теория и практика / Т. Питерс. - М.: Прогресс, 2011. - 216 с.

57. Климов, Е.А. Психология профессионала / Е.А. Климов. - М.: Институт практической психологии, Воронеж: НПО "МОДЭК", 2014. - 400 с.
58. Бейч, Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма / Э. Бейч. - СПб.: "Питер", 2011.
59. Токмакова, Н.О. Основы управленческого консультирования / Н.О. Токмакова. - М.: МЭСИ, 2013.
60. Попов, В. М. Современные бизнес - технологии: учебное пособие В. М. Попов. - М.: КНОРУС, 2012.-382с.
61. Питерс, Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс. – М.: Прогресс, 2010. - 216 с.
62. Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов / В.И. Алешникова. - М.: Инфра-М, 2010. - 143 с.
63. Буцкая, Н. Г., Управление кадрами в консалтинговых организациях / Н. Г. Буцкая. - М.: КНОРУС, 2011.-382с.
64. Управление персоналом для современных руководителей/Под ред. Е.А. Борисова. СПб: Питер, 2013. 445 с.
65. Управление персоналом: современная российская практика/Под ред. С.К. Мордовина. СПб.: Питер, 2014 288 с.
66. Ушаков К.М. Подготовка управленческих кадров образования/ К.М. Ушаков. - М.:Сентябрь, 2010. - 272 с.
67. Файоль А. Управление - это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон Г., Тейлор Ф., Г. Форд. М., 2009. – 449 с.
68. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб. для вузов / Ю.А.Цыпкин – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 228 с.
69. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА ИНФРА-М, 2013. – 430 с
70. Щукин В. Как организовать оптимальную систему оплаты и стимулирования труда персонала / В.Щукин // Управление персоналом, 2013. – №12. – С. 38-40

